



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# FLORE

## Repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze

### **Sviluppare entrepreneurship attraverso il Design Thinking: una frontiera per l'educazione in età adulta**

Questa è la Versione finale referata (Post print/Accepted manuscript) della seguente pubblicazione:

*Original Citation:*

Sviluppare entrepreneurship attraverso il Design Thinking: una frontiera per l'educazione in età adulta / Carlo Terzaroli. - In: EPALE JOURNAL. - ISSN 2532-7801. - ELETTRONICO. - 3:(2018), pp. 20-27.

*Availability:*

This version is available at: 2158/1145798 since: 2018-12-18T10:52:11Z

*Terms of use:*

Open Access

La pubblicazione è resa disponibile sotto le norme e i termini della licenza di deposito, secondo quanto stabilito dalla Policy per l'accesso aperto dell'Università degli Studi di Firenze (<https://www.sba.unifi.it/upload/policy-oa-2016-1.pdf>)

*Publisher copyright claim:*

(Article begins on next page)

# Sviluppare entrepreneurship attraverso il Design Thinking: una frontiera per l'educazione in età adulta

Carlo Terzaroli

## Keywords

Entrepreneurship, Design Thinking, Entrepreneurship Education

## Abstract

*Il saggio ruota intorno al costrutto di entrepreneurship (Moberg et al., 2014) come categoria-chiave per la generazione di valore a livello economico, culturale e sociale. Attraverso una ricognizione terminologica, volta a fare ordine tra la vasta galassia di definizioni (Erkkilä, 2000; QAA, 2012), si approfondirà la dimensione di entrepreneurship education (Lackéus, 2015) nei suoi legami con il processo formativo a livello universitario. In questo quadro, il metodo del Design Thinking (Dunne & Martin, 2006) si inserisce come approccio diffuso in ambito internazionale per la costruzione di programmi mirati all'entrepreneurship. Se oggi molte esperienze seguono una collocazione perlopiù extra-curriculare, le prospettive future si dirigono verso un'impostazione embedded capace di rendere i docenti il nucleo centrale per lo sviluppo di competenze (Commissione Europea, 2014; Lackéus, 2015).*

## 1. Il costrutto di entrepreneurship

Il tema dell'educazione all'imprenditorialità è da tempo fortemente dibattuto in ambito educativo. Alcune posizioni si pongono in forte critica verso un presunto spostamento eccessivamente economicistico dell'educazione, inteso soprattutto come frutto di una posizione di interesse di determinati gruppi (Sin & Neave, 2016). Ma che cosa si intende con la categoria di entrepreneurship?

Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social (Moberg, Baslund, Fosse, Hoffman & Junge, 2014, p. 14).

La definizione, elaborata dalla Danish Foundation for Entrepreneurship, colloca il concetto di valore in un'ottica nuova per gli studi sull'educazione in età adulta. Moberg et al. (2014) sostengono infatti come il risultato dell'azione sulle opportunità e sulle idee non sia volto soltanto alla generazione di profitto, ma anche ad un miglioramento delle condizioni sociali e culturali del contesto. Sviluppare strumenti per creare valore, allora, vuol dire formare persone, cittadini e lavoratori capaci di innovare i propri ambienti, dando un contributo fattivo e rispondendo ai bisogni emergenti.

Su questa scia, altri approcci e movimenti, in ampie parti collegati anche con percorsi di entrepreneurial education, si sono sviluppati negli ultimi decenni. I fondamenti fanno ovviamente riferimento alla pedagogia di John Dewey (Dewey 1951, 1963, 2014), poi ripresa da approcci come l'experiential learning di Kolb (Kolb 1984), il situated learning di Lave e Wenger (Lave & Wenger 1991) fino agli ultimi sviluppi del service learning (Jacoby, 2015).

Le molteplici strade attraverso cui si può giungere ad occuparsi di tale dimensione hanno generato una vasta gamma di definizioni. I due più frequenti fanno riferimento alla Quality Assurance Agency for Higher Education del Regno Unito che distingue tra:

- Enterprise education, definito come il processo di acquisizione di capacità di idea generation;



- Entrepreneurship education, cioè quei percorsi volti a fornire conoscenze, competenze e attitudini necessarie ad applicare tali capacità nel contesto reale di creazione di un nuovo business (QAA, 2012, p. 2).

Di diversa origine, invece, è il termine utilizzato negli Stati Uniti, in cui si parla esclusivamente di entrepreneurship education (Erkkilä, 2000). Altri ricercatori hanno utilizzato il concetto di enterprise and entrepreneurship education che comprende entrambi i punti di vista ma può, forse, divenire di difficile utilizzo pratico. In questa discussione Erkkilä ha proposto di unificare i termini in Entrepreneurial Education (Erkkilä, 2000) che li contiene entrambi. Nel nord Europa, invece, si è più parlato di entrepreneurial learning, affermando la dimensione dell'apprendimento e dello sviluppo all'interno del processo formativo (Lackéus, 2015). Consapevoli di questa vasta letteratura, certamente ancora non univoca a livello terminologico, in questa sede si è scelto di utilizzare l'accezione statunitense poiché, data la sua accezione inclusiva, maggiormente capace di mantenere la complessità dell'ambito. Infatti, vista la diffusione molto recente del tema in ambito pedagogico-educativo italiano (Piazza, 2015; Morselli, 2016; Costa & Strano 2018) si è optato per convogliare verso una interpretazione aperta sia all'ampio settore della creazione di start-up sia a quello in evoluzione dei servizi per l'employability e l'intraprendenza (Yorke, 2006; Moreland, 2006; Boffo, 2018; Boffo & Fedeli, 2018).

## 2. Teaching 'about', teaching 'for', teaching 'through' entrepreneurship

Ciò che invece merita una illustrazione specifica è l'aspetto del teaching, elemento attraverso il quale si sostanziano le forme reali di implementazione di progetti e programmi. Martin Lackéus, a questo proposito, individua tre approcci:

- teaching about,
- teaching for,
- teaching through (Lackéus, 2015, p. 10).

Come ben chiarifica l'autore:

- Teaching 'about' entrepreneurship means a content-laden and theoretical approach aiming to give a general understanding of the phenomenon. It is the most common approach in higher education institutions (Mwasalwiba, 2010).
- Teaching 'for' entrepreneurship means an occupationally oriented approach aiming at giving budding entrepreneurs the requisite knowledge and skills.
- Teaching 'through' means a process based and often experiential approach where students go through an actual entrepreneurial learning process (Kyrö, 2005). This approach often leans on the wider definition of entrepreneurship, and can be integrated into other subjects in general education, connecting entrepreneurial characteristics, processes and experiences to the core subject (Lackéus, 2015, p. 10).

Quello che appare interessante nel terzo livello didattico riguarda la visione espansa del concetto di entrepreneurship, che va oltre le conoscenze ('about') o conoscenze e competenze ('for'). L'ultimo piano, infatti, si sostanzia in un «embedded approach of teaching "through" entrepreneurship [that] can be relevant to all students and on all levels of education» (Lackéus, 2015, p. 10). Prendere in considerazione l'opportunità di costruire un approccio embedded (Federighi, 2009; Boffo, 2018) può avere potenziali ricadute nella diffusione di un approccio all'imprenditorialità per ogni ambito e livello di studio. È una visione processuale, in cui l'educazione all'imprenditorialità non è esclusivamente finalizzata alla venture creation, ma si apre a tutti gli ambiti del lavoro, della cittadinanza, della società, della vita intera.

Su questa direttrice si innesta il lavoro di Martin Lackéus che ha elaborato un modello unificato e progressivo per incorporare i molteplici task in un impianto strutturato, su più fasi, con diversi obiettivi.



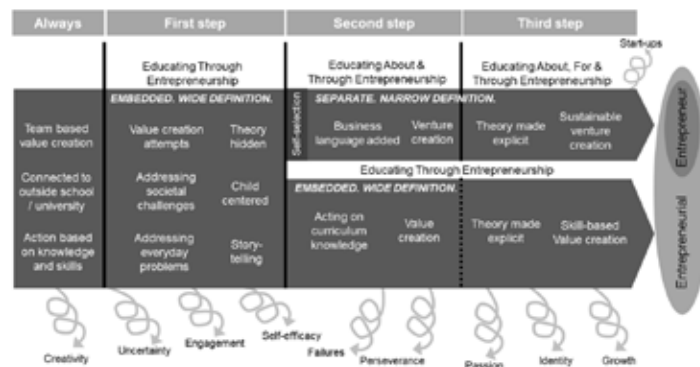


Figura 1 - Un modello progressivo unificato per lo sviluppo di entrepreneurship (Lackéus 2015: 25).

Un ulteriore modello è stato elaborato negli ultimi anni dal lavoro della Commissione Europea, sfociato nel progetto EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Van den Brande, 2016; McCallum, Wiecht, McMullan & Price, 2018). In cosa consiste?

EntreComp is a comprehensive, flexible and multi-purpose reference framework designed to help you understand what is meant by entrepreneurship as a key competence for lifelong learning and to be able to use this in your work. It is intended to support and inspire actions to improve the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations, and was launched in 2016 as part of the New Skills Agenda for Europe (McCallum, Wiecht, McMullan & Price 2018, p. 13).

L'idea, dunque, è quella di creare un framework europeo condiviso, in cui tutti gli attori coinvolti in percorsi di entrepreneurship possano riconoscersi attraverso un linguaggio comune. Si puntualizza, in tal senso, come l'acquisizione di un atteggiamento imprenditivo non sia da riferirsi soltanto alla dimensione della generazione di impresa, ma a tutti una serie di ambiti che includono la società civile, le aziende, l'educazione, il lavoro giovanile, le comunità, le start-up e gli stessi percorsi individuali dei soggetti (McCallum, Wiecht, McMullan & Price, 2018, p. 13).



Figura 2 - Le tre aree del EntreComp Entrepreneurship Competence Framework (McCallum, Wiecht, McMullan & Price, 2018, p. 13).

Ad un primo livello, più generale, sono identificate tre aree principali:

- *Ideas & Opportunities;*
- *Resources;*
- *Into Action.*

I quindici petali che vanno poi a dettagliare tali aree costituiscono le competenze attraverso cui si sostanzia il concetto di entrepreneurship e sono qui riportati nel dettaglio:



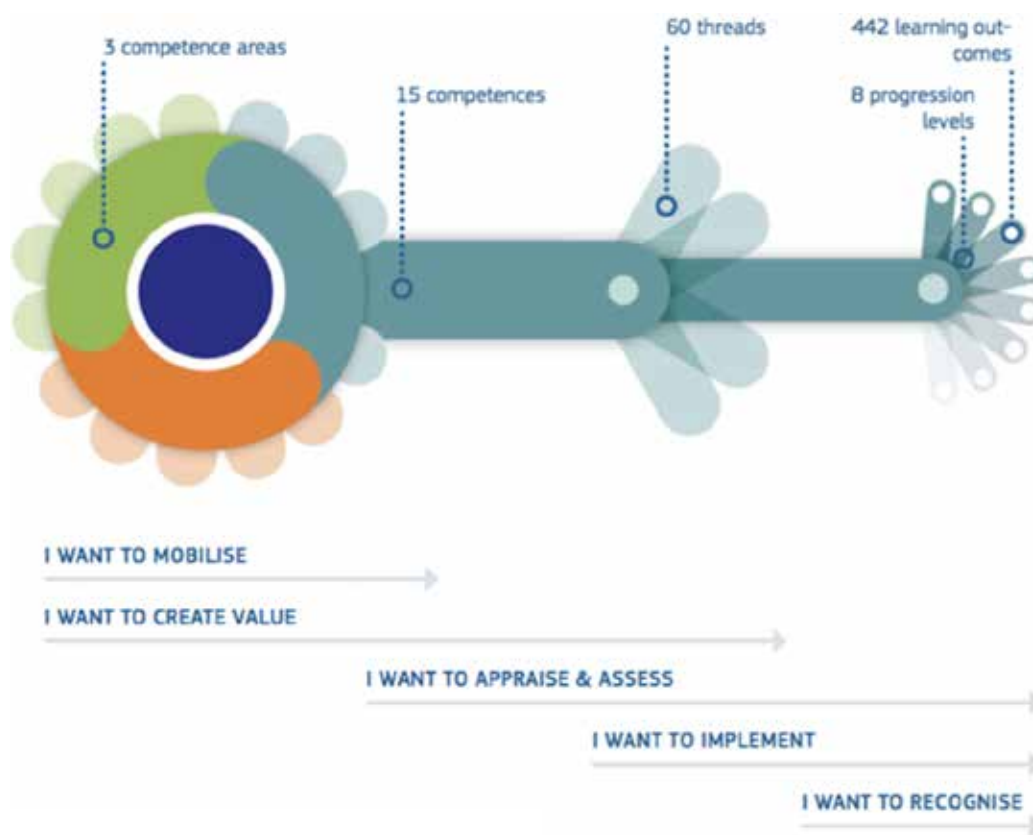


Figura 4 - Descrizione complessiva del EntreComp framework (McCallum, Wiecht, McMullan & Price, 2018, p. 21).

Il modello può essere poi ulteriormente espanso, andando ad individuare, per ciascuna competenza, i comportamenti specifici che possono identificare e ricondurre all'effettivo possesso della capacità di agire la skill. Per esempio, gli item che compongono la creatività fanno riferimento all'essere aperti e curiosi, allo sviluppare idee, al definire i problemi, al progettare valore e all'essere innovativi. Ancora più in profondità, ognuno di questi è associato a dei learning outcomes attraverso otto livelli progressivi, da quello base, passando per intermedio, avanzato ed esperto. Come sottolineano McCallum et al. «this sense of progression is important when considering the development of a learner over time, the different starting points of learners or exploring to create a coherent entrepreneurship education pathway» (McCallum, Wiecht, McMullan & Price 2018, p. 18). Uno sguardo generale al framework permette allora di monitorare come sia possibile andare progressivamente in profondità nella definizione degli elementi che compongono l'entrepreneurship.

### 3. Il Design Thinking come metodo per l'entrepreneurship education

Il Design Thinking nasce originariamente in ambito industriale. Il termine "design", infatti, può a primo impatto significare molte cose: creare artefatti, progettare nuovi elementi industriali; può tuttavia riguardare attività di problem-solving o rappresentare un modo di pensare, riflettere e creare significato. Esso infatti si diffonde in contesti manageriali al fine di elaborare soluzioni creative in connessione con i bisogni di utenti e clienti (Buchanan, 1992; Dunne & Martin 2006; Liedtka & Ogilvie, 2014).

Esistono molteplici definizioni e descrizioni di cosa rappresenti oggi il metodo del Design Thinking. Tra queste riportiamo la definizione di David Kelley del Institute of Design della Stanford University:

*"it's a method for how to come up with ideas. These are not just ideas, but breakthrough ideas that are new to the world, especially with respect to complex projects, complex problems. That's when you*



*really need multidisciplinary teams ... and you really need to build prototypes and try them out with users". (Camacho, 2016)*

Alcuni ricercatori, all'interno del progetto europeo D-Think, puntualizzano con attenzione la forte correlazione tra entrepreneurship e Design Thinking (Nielsen & Stovang, 2015):

Lo spirito e la mentalità imprenditoriale sono sempre più importanti nella vita lavorativa. Aiutano a raggiungere gli obiettivi e a sperimentare nuove cose. Tra il Design Thinking e l'imprenditorialità ci sono molte somiglianze. Oltre alla creatività e all'innovazione, ci sono anche altri punti in comune tra il Design Thinking e lo spirito d'impresa, ovvero:

- il focus sulla risoluzione creativa dei problemi;
- la ricerca di idee nuove e il riconoscimento delle opportunità dell'ambiente;
- il focus su come affrontare l'incertezza.

In qualche modo gli imprenditori, anche se non ne sono consapevoli, quando si muovono attraverso un processo creativo di problem solving, o quando cercano nuove opportunità e sfide applicano il Design Thinking. Approfondendo le dinamiche e la potenza del Design Thinking, come processo, e dei suoi strumenti, gli imprenditori possono migliorare nel partecipare e agevolare i processi di innovazione (Tschimmel, Loyens, Soares & Oraviita 2015, p. 15).

Il concetto, modellizzato dall'Università di Stanford e poi ripreso da numerosi attori in tutto il mondo, è rappresentato dalla seguente figura:

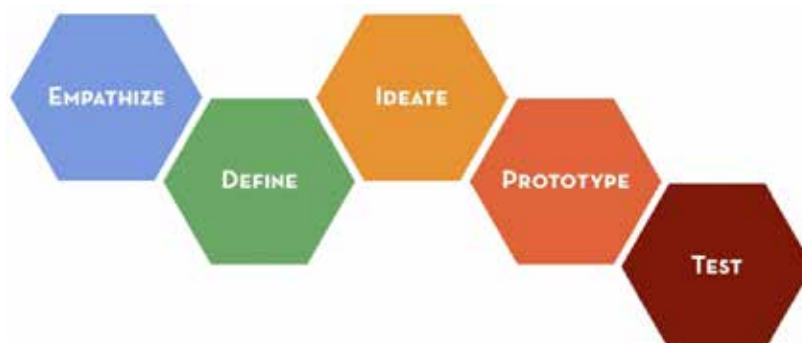


Figura 5 - Modello di Design Thinking elaborato dalla d.school di Stanford (<https://dschool.stanford.edu>)

Questa articolazione consta di cinque fasi così definite (Nielsen, Stovang 2015):

- *Empathize*, si concentra sulla comprensione dei bisogni delle persone coinvolte, osservando attivamente e interagendo con il contesto in modo attivo immedesimandosi con le esperienze dei soggetti;
- *Define*, riguarda l'assunzione di un punto di vista a partire dai risultati empirici emersi, così da poter avere un problema chiaro davanti che rappresenta la sfida da risolvere;
- *Ideate*, intende esplorare una vasta gamma di soluzioni innovative, attraverso tool mirati, per andare a convalidare poi su una idea cardine;
- *Prototype*, vuole trasformare le idee in forma concreta, dando sostanza alla caratterizzazione del prodotto/servizio in modo sempre più specifico così da permettere anche agli utenti di interagire con essi per una migliore empatia;
- *Test*, costituisce quella fase in cui si cerca il feedback degli utilizzatori per migliorare prototipo e soluzione individuata e, in seconda istanza, per far emergere nuovi bisogni cui trovare risposta.



Il tema che tuttavia rimane aperto, sullo sfondo di tutti i metodi e i progetti, interessa l'efficacia e l'impatto di questi programmi sulle competenze e sulla creazione di nuovi progetti di business (Fayolle, Gailly & Lassas-Clerc, 2006). Non ci stiamo soltanto chiedendo se il campo dell'entrepreneurship stia divenendo più vasto, ma se ci siano dei segnali di crescita e avanzamento anche rispetto alle sfide di impatto che esso richiama. Se l'ultimo decennio sta registrando una progressiva definizione del dibattito, come abbiamo constatato anche sulla dimensione terminologica (QAA, 2012), la comunità scientifica deve ancora percorrere molta strada sul lato della ricerca (Fayolle, 2007; Gibb, 2007; Fayolle & Gailly, 2008; Dal, Elo, Leffler, Svedberg & Westerberg, 2016). Ciononostante, occorre ancora scavare molto in merito ai fattori antecedenti il successo (o il fallimento) o agli elementi predittivi (Bruyat & Julien, 2000).

#### 4. Conclusioni

Il contributo che l'entrepreneurship education può offrire per il futuro dell'educazione in età adulta riguarda non solo la costruzione di programmi e percorsi, ma l'assunzione di un nuovo paradigma formativo. Come sostiene il documento della Commissione Europea Entrepreneurship Education: A Guide for Educators (2014): "teachers cannot teach how to be entrepreneurial without themselves being entrepreneurial" (Commissione Europea, 2014, p. 10). Il punto di vista è dunque ribaltato. Non si tratta qui di definire meramente un nuovo metodo, o una modalità innovativa di concepire la didattica. L'entrepreneurship education chiama in causa le radici ultime della formazione, il suo senso di categoria a servizio della trasformazione sociale del mondo. Occuparsi di innovazione oggi, in un contesto in così rapida mutazione (Ito & Howe, 2017), significa preparare il futuro della comunità umana, attraverso strumenti, modelli e progetti, in grado di rispondere rapidamente ed efficacemente alle sfide della storia. Ed è qui che l'educazione guarda al domani, in una nuova collocazione al centro dei cambiamenti del mondo del lavoro e della società intera.





## Note

<sup>1</sup> Carlo Terzaroli, assegnista di ricerca, Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia, Università degli Studi di Firenze. Email: carlo.terzaroli@unifi.it

<sup>2</sup> Per service learning si intende “a form of experiential Education in which the students engage in activities that address human and community needs together with structured opportunities for reflection designed to achieve desired outcomes. Service Learning is the permanent landscape of the Higher Education” (Jacoby, 2015).

<sup>3</sup> David Kelley è il fondatore di IDEO, agenzia di design e innovazione che opera a livello globale. Ha fondato anche l’Hasso Plattner Institute of Design della Stanford University, conosciuto anche come d.school. I suoi principali contributi si sono focalizzati sulla metodologia del human-centered design e sul design thinking.

## Riferimenti bibliografici

- Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y. & Van den Brande G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Lussemburgo: Ufficio Pubblicazioni dell’Unione Europea.
- Boffo V. (a cura di) (2018). *Giovani Adulti tra Transizioni e Alta Formazione. Dal Job Placement ai Career Service*. Pisa: Pacini.
- Boffo V. & Fedeli M. (a cura di) (2018). *Employability & Competences. Innovative Curricula for New Professions*. Firenze: Firenze University Press.
- Bruyat C. & Julien P.A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Buchanan R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.
- Camacho M. (2016). In Conversation. David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO. *The Journal of Design, Economics and Innovation*, 2, 88-101.
- Commissione Europea (2014). *Entrepreneurship Education: A Guide for Educators*. Lussemburgo: Ufficio Pubblicazioni dell’Unione Europea.
- Costa M. & Strano A. (2018). Boosting entrepreneurship capability in work transitions. In V. Boffo & M. Fedeli (a cura di), *Employability & Competences. Innovative Curricula for New Professions* (pp. 389-398). Firenze: Firenze University Press.
- Dal M., Elo J., Leffler E., Svedberg G. & Westerberg M. (2016). Research on pedagogical entrepreneurship: A literature review based on studies from Finland, Iceland and Sweden. *Education Inquiry*, 7(2), 159-182.
- Dewey J. (1951). *Scuola e società*. Firenze: La Nuova Italia.
- Dewey J. (1963). *Le fonti di una scienza dell’educazione*. Firenze: La Nuova Italia.
- Dewey J. (2014). *Esperienza e educazione*. Milano: Raffaello Cortina.
- Dunne D. & Martin R. (2006). Design Thinking and how it will change management education: an interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512-523.
- Erkkilä K. (2000) *Entrepreneurial Education. Mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland*. New York-Londra: Garland Publishing.
- Fayolle A. (2007a). *Handbook of Research in Entrepreneurship Education – Volume 1*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fayolle A. & Gailly B. (2008) From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593.
- Fayolle A., Gailly B. & Lassas-Clerc N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720.
- Federighi P. (2009). L’educazione incorporata nel lavoro. *Studi sulla formazione*, (I-II), pp. 133-151.
- Gibb A. (2007). Creating the entrepreneurial university: do we need a wholly different model of entrepreneurship?. In A. Fayolle A. (a cura di), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education. A General Per-*





spective (vol. 1) (pp. 67-103). Cheltenham: Edward Elgar.

- Ito J. & Howe J. (2017). Al passo col futuro. Come sopravvivere all'imprevedibile accelerazione del mondo. Milano: Egea.
- Jacoby B. (2015). Service-Learning Essentials: Questions, Answers and Lessons Learned. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liedtka J. & Ogilvie T. (2014). Designing for growth. A design thinking toolkit for managers. New York: Columbia University Press.
- Kolb D.A. (1984). Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lackéus M. (2015). Entrepreneurship in Education: What, Why, When, How. Parigi: OECD.
- Lave J. & Wenger E. (1991). Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCallum E., Weicht R., McMullan L. & Price A. (2018). EntreComp into Action: Get Inspired, Make it Happen. A user guide to the European Entrepreneurship Competence Framework. Lussemburgo: Ufficio Pubblicazioni dell'Unione Europea.
- Moberg K., Stenberg E. & Vestergaard L. (2014). Impact of entrepreneurship education in Denmark – 2012. Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise.
- Moreland N. (2006). Entrepreneurship and higher education: an employability perspective. York: The Higher Education Academy.
- Morselli D. (2016). La pedagogia dell'imprenditorialità nell'educazione secondaria. Formazione & Insegnamento, XIV(2), 173-185.
- Nielsen S.L. & Stovang P. (2015). DesUni: university entrepreneurship education through design thinking. Education + Training, 57(8/9), 977-991.
- Piazza R. (2015). Educazione all'imprenditorialità, orientamento all'iniziativa. Entrepreneurship Education, Initiative Guidance, Pedagogia oggi, 1, 72-90.
- QAA (2012). Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers. Londra: Quality Assurance Agency for Higher Education.
- Sin C. & Neave G. (2016). Employability deconstructed: perceptions of Bologna stakeholders. Studies in Higher Education, 41(8), 1447-1462.
- Tschimmel K., Loyens D., Soares J. & Oravilta T. (2017). D-Think Toolkit. Milano: Fondazione ISTUD.
- Yorke M. (2006). Employability in higher education: what it is – what it is not. York: The Higher Education Academy.
- Mulvey, E.P., Arthur, M.W. & Dickon Reppucci, N. (1993). The Prevention and Treatment of Juvenile Delinquency: A Review of the Research, Clinical Psychology Review, 13, 133-67.
- Palomba, F. (2002). Il Sistema del processo penale minorile. Milano: Giuffrè.

